

Sturen op *Antwoord*®



Meten en verbeteren
van uw klantcontact



Sturen op Antwoord[©]

Metten en verbeteren van uw klantcontact

Opdrachtgever

Overheid heeft *Antwoord*[®], namens het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Algemene Zaken

Opdrachtnemer

BRW Groep en M&I/Partners

Den Haag, september 2009

Alle rechten voorbehouden. Het is derden toegestaan teksten uit deze uitgave te vereenvoudigen, mits daarbij een bronvermelding wordt opgenomen.

Inhoud

1	Voorwoord	5
2	Inleiding	7
2.1	Het concept <i>Antwoord</i> [®]	7
2.2	Voor wie is deze publicatie?	7
2.3	Doel van deze publicatie	7
2.4	Nu van start?	8
3	Context	9
3.1	Waarom <i>Antwoord</i> [®] ?	9
3.2	'Gemeente heeft <i>Antwoord</i> [®] ' en ' <i>Antwoord</i> [®] 2'	9
3.3	Over COPC	9
3.4	Kwaliteitshandvesten	10
3.5	De politieke agenda	10
3.6	Dienstverlening in de keten	10
3.7	Benchmarking Publiekszaken	11
3.8	Klanten Contact Academie en <i>Antwoord</i> [®] Lesprogramma	12
4	KPI's en normen	13
4.1	Enkele basisbegrippen nader toegelicht	13
4.2	Overzicht van kritische succesfactoren, KPI's en normen	14
4.3	De KPI's nader toegelicht	17
4.3.1	Klanttevredenheid	18
4.3.2	Binnen service interval	20
4.3.3	Verlaten wachtrij	22
4.3.4	Kritieke fouten	22
4.3.5	Niet-kritieke fouten	22
4.3.6	Klachten	24
4.3.7	Direct beantwoord	24
4.3.8	Behandelduur	26
4.3.9	Aantal klantcontacten	26
4.3.10	Bezettingsgraad	28
4.3.11	Nauwkeurigheid voorspelling aanbod	28
4.3.12	Operationeel verzuim	30
4.3.13	Opdrachtgevertevredenheid	30
4.4	Groeipad van <i>Antwoord</i> [®]	31
4.5	Welke rapportage is voor wie?	32
4.6	Overlegstructuur	32
4.7	Rapportage tool	32

5	Kwaliteitsmonitoring	33
5.1	Inleiding	33
5.2	Kritieke en Niet-kritieke fouten	34
5.3	Het proces van monitoren	34
5.4	Voorbeeldformulier (balie en telefoon)	42
5.5	Voorbeeldformulier (e-mail en post)	43
5.6	Monitoringcriteria en normen	44
6	Verantwoording	47

1

Voorwoord

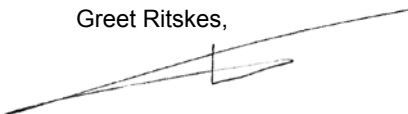
Sinds ons klanten contact centrum is begonnen met het meten van gegevens volgens het COPC besturingsmodel, dat ook de basis vormt voor Antwoord[®], is de klanttevredenheid met 20% gestegen. Over dit hele proces zou ik een boek kunnen schrijven. Over de do's and de don'ts en alles wat ermee samen hangt. Maar het hoeft niet meer, het boek ligt voor u en ik mag in ieder geval het voorwoord ervan schrijven. In die positie moge het duidelijk zijn dat ik erg enthousiast ben over Antwoord[®]. Sterker nog, ons klanten contact centrum is grotendeels conform deze visie ingericht.

Als ik in drie woorden de voordelen van werken met uniforme Kern Prestatie Indicatoren (KPI's) moet uitleggen, zeg ik: "Het stuurt zichzelf." Elke medewerker binnen ons bedrijf begrijpt de cijfers: van manager tot klantadviseur. Het maakt niet uit op welke van de negen vestigingen de stuurinformatie afkomstig is of op welk niveau het is gemeten, de context is steeds hetzelfde. We begrijpen elkaar en kunnen op hetzelfde niveau met elkaar discussiëren. Bij het zien van de cijfers weten alle medewerkers waar ze aan toe zijn.

Het oprichten van een klanten contact centrum vergt een lange adem. Het is een proces waarin u vooraf cruciale beslissingen moet nemen. Met name het bepalen van de juiste Prestatie Indicatoren is cruciaal. Wat is goede stuurinformatie? Moeten we uitgaan van bijvoorbeeld beantwoorde telefoongesprekken of ontvangen telefoongesprekken? Wat weten we dan? En is dat dan wel wat we willen weten om het proces voor de klant goed te kunnen laten verlopen? We willen in één keer het goede antwoord aan de klant geven, laten we het onszelf dan ook gunnen om het in één keer goed te doen. Antwoord[®] geeft u dit alles op een presenteerblaadje.

Alleen door dezelfde uitgangspunten te gebruiken, kunnen we het steeds weer beter doen voor de klant. Gezamenlijk creëren gemeenten één grote benchmark. De mogelijkheden daarbij zijn onbeperkt. Gemeenten kunnen hun prestaties met elkaar vergelijken, best practices ontdekken, van elkaar leren, samenwerken, uitwisselingen arrangeren, etcetera. Als we dit eenmaal met elkaar hebben weten te realiseren, dan kunnen overheden van de rest van de wereld een voorbeeld aan ons nemen. Hierover kunnen we weer een boek schrijven. Mag u het voorwoord doen. Heel veel succes!

Greet Ritskes,



Hoofd Klantencontact UWV

2.1 Het concept *Antwoord*[®]

De kwaliteit van dienstverlening staat hoog op de bestuurlijke agenda. De rijksoverheid besteedt er in haar beleidsprogramma expliciet aandacht aan en nagenoeg alle colleges van gemeenten formuleren ambities die moeten leiden tot betere publieke dienstverlening en vermindering van administratieve lasten. *Antwoord*[®] is het concept dat helpt om die ambities te realiseren. *Antwoord*[®] maakt onderdeel uit van het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en e-overheid (NUP).

Een landelijk netwerk van gemeentelijke klantcontactcentra die burgers en ondernemers via meerdere kanalen zo goed mogelijk van dienst zijn - bij de balie, aan de telefoon, via internet. Dat is *Antwoord*[®]. De *Antwoord*[®] ambitie is dat burgers en ondernemers in 2015 bij de gemeente terecht kunnen met nagenoeg al hun vragen aan de overheid. Om deze ambitie te realiseren zijn er verschillende *Antwoord*[®] producten, namelijk het 14+netnummer *Antwoord*[®], de *Antwoord*[®] Stijl en de *Antwoord*[®] Content Collectie.

7

2.2 Voor wie is deze publicatie?

Elke medewerker die contact heeft met een burger, bedrijf of instelling, krijgt te maken met *Antwoord*[®]. Uiteindelijk krijgt de gehele gemeentelijke organisatie met *Antwoord*[®] te maken, immers naast het directe contact zal ook de achterliggende organisatie de processen hierop moeten afstemmen.

Bent u betrokken bij de inrichting van (gemeentelijk) klantcontact? Of bent u verantwoordelijk voor een Klant Contact Centrum (KCC)? Dan heeft u nu een praktische richtlijn in handen voor het bepalen van Kern Prestatie-indicatoren (KPI's) en bijpassende normen.

2.3 Doel van deze publicatie

Het projectteam *Antwoord*[®] doet met deze publicatie een aanbeveling voor de te gebruiken KPI's en te behalen normen voor een (gemeentelijk) KCC, dat zich ontwikkelt in lijn met de *Antwoord*[®] fasen¹. We lichten de relevante KPI's toe, leggen uit hoe deze te berekenen zijn en stellen normen voor. Vervolgens lichten we in het hoofdstuk Kwaliteitsmonitoring uit hoe leidinggevenden en medewerkers hier samen mee aan de slag kunnen gaan.

¹ Zie publicatie *Antwoord*[®] 2 pagina 16 en Gemeente heeft *Antwoord*[®] vanaf pagina 28.

Deze publicatie bouwt voort op de eerder verschenen “Rapportage Deelproject Gegevensmodel KPI’s”, die te downloaden is op www.antwoord.nl (Producten / Kwaliteit Antwoord®).

We nodigen u graag uit om naar aanleiding van deze publicatie “Sturen op Antwoord®” eigen praktijkervaringen, cases en tips te delen op de Antwoord® Community. De Antwoord® Community is te vinden via www.antwoord.nl of rechtstreeks via www.antwoordcommunity.nl.

2.5 Nu van start?

Implementatie van de in deze publicatie genoemde KPI’s vraagt om ambitie. Het is realistisch om te rekenen op een doorlooptijd van 1 à 2 jaar voor volledige implementatie. Maar zie deze handleiding als een aanmoediging; het verhoogt klanttevredenheid en mede-werkertevredenheid en helpt om de bedrijfsvoering te verbeteren. We zullen moeten meten alvorens we kunnen verbeteren.

Naast dit document heeft het projectteam Antwoord® ook een Excel toepassing beschikbaar voor het vastleggen van uw prestaties. U kunt snel stappen zetten in de (operationele) besturing en verbetering van het klantcontact van uw organisatie. Deze toepassing kunt u downloaden via www.antwoord.nl.

Op www.antwoord.nl (Producten / Kwaliteit Antwoord®) treft u de volgende documenten aan:

- Digitale versie van deze publicatie (PDF formaat)
- Rapportage hulpmiddel (Excel/Open Office formaat)
- De kwaliteitsmonitoring formulieren uit het hoofdstuk Kwaliteitsmonitoring (Word/Open Office formaat)
- Rapportage Deelproject Gegevensmodel KPI’s (PDF formaat)

In dit hoofdstuk staan we stil bij een aantal ontwikkelingen die relevant zijn voor de professionalisering van de dienstverlening van overheden en van gemeenten in het bijzonder.

3.1 Waarom *Antwoord*[®]?

Het realiseren van de *Antwoord*[®]-ambities betekent het fundamenteel anders organiseren van klantcontact. Het realiseren van deze ontwikkelingen is een enorme veranderopgave die gemeenten in eerste instantie veel tijd, energie en geld kost. Waarom willen gemeenten eigenlijk aan de slag met *Antwoord*[®]? De drie belangrijkste argumenten zijn:

- *Antwoord*[®] komt tegemoet aan verwachtingen van de burger. *Antwoord*[®] leidt tot verbetering van de dienstverlening voor burgers. Zij krijgen snel het juiste antwoord op hun vraag (ongeacht het gebruikte kanaal).
- *Antwoord*[®] geeft grip op kosten en opbrengsten. Door inzicht te hebben in het aantal klantcontacten, het soort vragen en de processen rond de afhandeling van vragen, kan de dienstverlening efficiënter worden ingericht en de kwaliteit continue verbeterd.
- *Antwoord*[®] komt er niet 'bij' maar verbindt lopende initiatieven en geeft een handreiking om de agenda voor de komende jaren te bepalen.

3.2 'Gemeente heeft *Antwoord*[®]' en '*Antwoord*[®] 2'

Het concept van *Antwoord*[®], het stappenplan en illustrerende praktijkvoorbeelden zijn te vinden in 'Gemeente heeft *Antwoord*[®]' en '*Antwoord*[®] 2'. Deze publicaties bieden een inspirerende en onmisbare handreiking bij het realiseren van een KCC. Beide publicaties zijn te bestellen via antwoord@ictu.nl en te downloaden via www.antwoord.nl.

3.3 Over COPC

Besturing van klantcontact is een vak. Wereldwijd wordt het COPC besturingsmodel² gezien als het leidende en meest ambitieuze besturingsmodel voor klantcontact. Ook *Antwoord*[®] heeft COPC als leidraad gekozen. Certificering van gemeentelijke KCC's is daarbij vooralsnog niet aan de orde, maar uitgangspunt is om binnen de context van gemeenten nu al wel zo goed mogelijk aan te sluiten bij de COPC methode en definities.

² Op www.copc.com is meer informatie te downloaden (na registratie)

Hiermee worden eventuele vervolgstappen richting verdere implementatie van COPC eenvoudiger. Wereldwijd voldoen ruim 200 contactcenters aan de eisen en normen van COPC. Binnen de Nederlandse overheid is UWV Telefoon gecertificeerd. Ook de Belastingdienst, Postbus 51 en veel (grotere) gemeenten hebben hun weg naar deze methode gevonden. Voordeel van het werken vanuit één besturingsmodel is dat begrippen en definities eenduidig gehanteerd worden waardoor onderling vergelijken mogelijk is.

3.4 Kwaliteitshandvesten

Een andere ontwikkeling die nauw verbonden is aan de besturing van klantcontact binnen gemeenten is het opstellen en toepassen van kwaliteitshandvesten. Hierin wordt vastgelegd welke normen en prestaties nagestreefd worden bij het leveren van producten of diensten. Doel is om:

- voor klanten helder te maken welke prestaties zij mogen verwachten;
- de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en naar de toekomst toe te waarborgen.

Veel gemeenten die een kwaliteitshandvest hebben ontwikkeld, publiceren dit ook extern. Verantwoording op het waarmaken van deze belofte past bijvoorbeeld in een burgerjaarverslag³.

3.5 De politieke agenda

Binnen gemeenten heeft het bepalen van de kwaliteit van de dienstverlening vaak ook een politieke component. Mogelijk zijn door de gemeenteraad normen gesteld met betrekking tot dienstverlening. Voorbeelden van thema's:

- goed informeren van burgers;
- mate waarin burgers mogelijke regelingen benutten;
- mate van tevredenheid van burgers.

Achter die maatschappelijke effecten hangen mogelijk ook indicatoren en normen. Aangezien gemeenten hier zelf invulling aan geven, kan dit leiden tot het toevoegen van extra prestatie-indicatoren met bijpassende normen.

3.6 Dienstverlening in de keten

De kwaliteit van dienstverlening en de efficiëntie worden mede bepaald door de wijze waarop de levering van producten en diensten verloopt. Bij deze levering zijn vaak meerdere partijen betrokken, binnen de gemeente, maar vaak ook daarbuiten.

³ Meer informatie is te vinden op www.kwaliteitshandvesten.nl

De in deze publicatie vermelde prestatie-indicatoren hebben vooral betrekking op de afhandeling van klantcontact binnen de gemeentelijke organisatie. Deze indicatoren kunnen echter ook goede stuurinformatie bieden voor de gehele keten:

- Zijn er klantcontacten over bepaalde producten en diensten waarvoor de klanttevredenheid afwijkt?
- Zijn er producten en diensten waarvoor veel ongewenst of herhaald klantcontact nodig is?

3.7 Benchmarking Publiekszaken

Klanten melden zich aan de publieksbalie, maar ook per telefoon of internet. Acceptabele wachttijden, privacy en juiste informatie zorgen samen voor een goede kwaliteit van dienstverlening en dat voor een acceptabel kostenniveau. Adequate dienstverlening levert tevreden burgers op en daardoor ook tevreden medewerkers.

Om dienstverlening in te richten en vervolgens te kunnen verbeteren, is eerst inzicht nodig. Niet alleen in het uiteindelijke oordeel over die dienstverlening, maar juist ook in de organisatie ervan. Vervolgens is het belangrijk om op basis van dat inzicht te komen tot daadwerkelijke verbeteringen. Vanuit dat oogpunt is in 2004 Benchmarking Publiekszaken ontstaan. Initiatiefnemers zijn VNG, NVVB, (voorheen) Stichting Rekenschap, SGBO en TNS NIPO Commerce. Het doel van deze benchmark is om burgers en gemeenten inzicht te geven in de kwaliteit van de dienstverlening.

De kwaliteit en tevredenheid worden bepaald door een aantal belangrijke componenten, te weten:

- Het soort dienst dat wordt geleverd door de gemeente (bouwvergunning, paspoort, uitkering, uittreksel);
- De manier waarop de dienst wordt verleend. Dit heeft met name te maken met de organisatie (werkprocessen, balie / internet / telefoon, wachttijden);
- De achtergrond van de burger (demografische kenmerken als opleiding, leeftijd, sociale klasse, etnische afkomst).



Op dit moment doen meer dan 100 gemeenten mee aan de Benchmarking Publiekszaken⁴. Juist omdat de gemeenten zelf de benchmark hebben ontwikkeld, sluit de benchmark goed

⁴ Voor meer informatie zie www.benchmarking-publiekszaken.nl

aan op de wensen van veel andere gemeenten. Uiteindelijk zijn het de gemeenten zelf die elkaar in staat stellen om de dienstverlening op een steeds hoger niveau te krijgen. De KPI's in dit document zijn in lijn met de Benchmarking Publiekszaken, maar een aantal van de aanbevolen meetpunten valt op dit moment nog buiten het onderzoeksveld van de benchmark. Kortgezegd: de benchmark vergelijkt de huidige situatie; het KPI-model bevat enkele meetpunten waar gemeenten nog naar toe zullen ontwikkelen.

3.8 Klanten Contact Academie en Antwoord[®] Lesprogramma

Een laatste relevante ontwikkeling is het ontstaan van de Stichting Klanten Contact Academie (KCA). Deze stichting is in 2008 opgericht door UWV en branche-organisaties om in samenwerking met reguliere Regionale Opleidingscentra (ROC's) en hogescholen branche-specifieke erkende klantcontact opleidingen aan te bieden.⁵

Zoals eerder aangegeven betekent het realiseren van de Antwoord[®] ambities het fundamenteel anders organiseren van klantcontact. In 2015 zijn medewerkers van het gemeentelijke KCC het visitekaartje van de hele overheid! Het aantal mogelijke vragen en transacties dat het KCC van een gemeente beantwoordt en afhandelt, is nu al groot en dat neemt de komende jaren steeds verder toe gedurende de ontwikkeling tot een overheidsbreed KCC. Deze ontwikkeling vraagt om andere kennis en vaardigheden van KCC-medewerkers, teamleiders en managers.

Het ICTU programma Overheid heeft Antwoord[®] heeft daarom samen met de Academie voor Overheidscommunicatie (onderdeel van het Ministerie van Algemene Zaken) en de Klanten Contact Academie het tweedaagse Antwoord[®] Lesprogramma⁶ ontwikkeld, speciaal voor gemeentelijke KCC medewerkers. Dit Lesprogramma kan als keuzemodule binnen de KCA Vakopleiding Klant Contact Medewerker worden afgenomen.

⁵ Voor meer informatie over de Klanten Contact Academie, zie www.klantencontactacademie.nl

⁶ Meer informatie over het Antwoord[®] Lesprogramma is te vinden op www.antwoord.nl (Producten / Antwoord[®] Opleidingen)

Het gebruik van Kern Prestatie Indicatoren (KPI's) bij de besturing van overheidsorganisaties is niet nieuw. Echter, in het besturen van klantcontact op basis van KPI's moet vaak nog een grote verbetering worden gemaakt. In dit hoofdstuk benoemen we de basisbegrippen, geven we een overzicht van relevante KPI's en lichten we die vervolgens in detail toe.

4.1 Enkele basisbegrippen nader toegelicht

Begrip	Definitie	Toelichting
Kritische succesfactor	Datgene wat van doorslaggevende betekenis is voor het succes van de organisatie.	Kritische succesfactoren van Antwoord® zijn onder meer: <ul style="list-style-type: none"> - Verbetering van de dienstverlening - Verbeteren van de efficiëntie bij het afhandelen van klantcontacten
Kern Prestatie-indicator (KPI)	Een meetbare grootte die aangeeft in hoeverre de organisatie haar doelstellingen realiseert. Deze doelstellingen zijn afgeleid van de kritische succesfactoren.	In de hierna volgende paragrafen geven we een overzicht van de voor Antwoord® relevante KPI's en benoemen we de te behalen normen.
Norm	De gewenste minimale score op een KPI.	
Prestatie-indicator	Meetbare grootte die een KPI beïnvloedt.	De prestatie-indicatoren komen we vooral tegen bij het berekenen van de KPI's. Een voorbeeld: Verlaten wachtrij (KPI) = (Aantal binnengekomen klantcontacten minus Aantal behandeld) / Aantal binnengekomen. De aantallen in bovenstaand voorbeeld zijn prestatie-indicatoren.
Actie	De actie die moet plaats vinden indien het behaalde resultaat afwijkt van de norm.	

4.2 Overzicht van kritische succesfactoren, KPI's en normen

Veel gemeenten zijn bij de invoering van Antwoord[®] op zoek naar normen per fase. De normen verschillen echter nauwelijks per fase. De doelstellingen die we in dit rapport voorstellen zijn ambitieus; de ontwikkeling zit in de weg er naartoe. Hierbij zien we drie maanden (maandcijfers) opeenvolgende verbetering ook als 'op norm'. Voorwaarde hierbij is dat de verbetering onderbouwd is met analyse, getroffen maatregelen en een evaluatie van de effectiviteit van deze maatregelen.

Kritische succesfactor	KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm
(Relevant bij Antwoord [®] voor burgers en bedrijven)	1. Klanttevredenheid (rapportcijfer van 1-10)	Balie	Minimaal 7 voor de algehele tevredenheid.
		Telefoon	
		E-mail	
		Post	
		Website	
		Digitaal Loket	
	2. Binnen service interval (%)	Balie, vrije inloop	90% binnen 10 minuten
		Balie, op afspraak	90% binnen 5 minuten
		Telefoon	80% binnen 30 seconden
		E-mail	90%: - binnen één werkdag beantwoord óf - binnen één werkdag een ontvangstbevestiging met vermelding van de termijn waarbinnen een antwoord volgt en de daadwerkelijke beantwoording binnen de gestelde termijn
		Post	90%: - binnen vijf werkdagen beantwoord óf - binnen vijf werkdagen een ontvangstbevestiging met vermelding van de termijn waarbinnen een antwoord volgt en de daadwerkelijke beantwoording binnen de gestelde termijn
		Digitaal Loket	Norm is afhankelijk van het te leveren product.

Kritische succesfactor	KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm
	3. Verlaten wachtrij (%)	Balie, vrije inloop	Minder dan 10%
		Balie, op afspraak	Minder dan 5%
		Telefoon	Minder dan 4%
	4. Kritieke fouten (%)	Balie	Minder dan 2%
		Telefoon	
		E-mail	
		Post	
		Website	
		Digitaal Loket	
	5. Niet-kritieke fouten (%)	Balie	Minder dan 5%
		Telefoon	
		E-mail	
		Post	
Digitaal Loket			
6. Klachten (%)	Balie	Minder dan 5% van het aantal klantcontacten	
	Telefoon		
	E-mail		
	Post		
	Digitaal Loket		
7. Direct beantwoord (%)	Balie	Meer dan 80%	
	Telefoon	Fase 1 van Antwoord [®] : meer dan 15%.	
	E-mail	Fase 3 van Antwoord [®] : meer dan 80%.	
	Post		

Kritische succesfactor	KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm
Verbeteren van de efficiëntie (Relevant voor KCC's)	8. Behandelduur (seconden)	Balie	8 minuten
		Telefoon	4 minuten voor Fase 2 van Antwoord [®] en verder
		E-mail	10 minuten
		Post	15 minuten
	9. Aantal klantcontacten	Balie, vrije inloop	Geen norm
		Balie, op afspraak	
		Telefoon	
		E-mail	
		Post	
		Website	
	10. Bezettingsgraad (%)	Balie	60% met een maximum van 70%
		Telefoon	
		E-mail	
Post			
11. Nauwkeurigheid voorspelling aanbod (% afwijking)	Balie	Minder dan 10%	
	Telefoon		
	E-mail		
	Post		
12. Operationeel verzuim (%)	Balie	Minder dan 5%	
	Telefoon		
	E-mail		
	Post		
13. Opdrachtgever-tevredenheid (rapportcijfer van 1-10)	Balie	Minimaal 7	
	Telefoon		
	E-mail		
	Post		

4.3 De KPI's nader toegelicht

In de vorige paragraaf hebben we een overzicht getoond van de relevante KPI's. We lichten op de volgende pagina's dezelfde KPI's afzonderlijk toe. We benadrukken dat de KPI's betrekking hebben op alle ingangen die de klant kan kiezen. Meting van de prestaties is beter mogelijk naarmate verdere bundeling van ingangen is gerealiseerd: één balie, één telefoonnummer, één algemeen postadres en één algemeen e-mailadres.

4.3.1 Klanttevredenheid

KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm	Definitie
Klanttevredenheid (rapportcijfer van 1-10).	Balie	Minimaal 7 (op een schaal van 1 tot 10) voor de algehele tevredenheid ⁷ .	Tevredenheid van de klant (burger of bedrijf) over de dienstverlening.
	Telefoon		
	E-mail		
	Post		
	Website		
	Digitaal Loket		

⁷ In lijn met Kabinetsbesluit opgenomen in Beleidsprogramma Kabinet Balkenende IV 2007-2011- 'Samen werken Samen Leven'

⁸ Veel gemeenten doen mee aan de (jaarlijkse) Benchmarking Publiekszaken. Volgens COPC worden klanttevredenheidsonderzoeken echter minimaal eens per half jaar uitgevoerd.

Toelichting	Wijze van berekening	Frequentie	Impact
<p>Belangrijk is dat naast de algehele tevredenheid ook de tevredenheid over de verschillende aspecten gemeten wordt (bijv. wachttijd, deskundigheid, klantvriendelijkheid). Door middel van zgn. regressieanalyse kan het relatieve gewicht van deze aspecten worden bepaald. Deze aspecten en hun weging zijn vervolgens te gebruiken in kwaliteitsmonitoring (opname en gewicht in het kwaliteitsmonitoringformulier, zie Bijlage Handleiding kwaliteitsmonitoring).</p>	<p>Representatieve steekproef waaruit de gemiddelde waardering wordt berekend.</p>	<p>Minimaal eens per half jaar, met analyse van de verschillende aspecten en een actieplan⁸.</p>	<p>Gemiddeld: de wijze van meten verschilt per kanaal. Deelname aan Benchmarking Publiekszaken bevelen we sterk aan.</p>

4.3.2 Binnen service interval

KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm	Definitie
Binnen service interval (%)	Balie, vrije inloop	90% binnen 10 minuten ⁹	Percentage klantcontacten dat binnen de beoogde wachttijd wordt behandeld.
	Balie, op afspraak	90% binnen 5 minuten ¹⁰	
	Telefoon	80% binnen 30 seconden ¹¹	
	E-mail	90%: - binnen één werkdag beantwoord óf - binnen één werkdag een ontvangstbevestiging met vermelding van de termijn waarbinnen een antwoord volgt en de daadwerkelijke beantwoording binnen de gestelde termijn ¹²	
	Post	90%: - binnen vijf werkdagen beantwoord of - binnen vijf werkdagen een ontvangstbevestiging met vermelding van de termijn waarbinnen een antwoord volgt en de daadwerkelijke beantwoording binnen de gestelde termijn ¹³	

⁹ Gangbare norm bij gemeenten

¹⁰ Op het moment van schrijven bestaat nog weinig vergelijkingsmateriaal voor deze norm.

¹¹ In de huidige Aansluitvoorwaarden 14+netnummer Antwoord[®] (vastgesteld in 2006) is de norm 80% binnen 20 seconden opgenomen. Echter op basis van klanttevredenheidsonderzoeken blijkt dat de tevredenheid nauwelijks afneemt als 80% binnen 30 seconden beantwoord wordt. De efficiëntie is hoger bij 80/30. Aangezien we in deze publicatie zoveel mogelijk uit willen gaan van normen zoals die in de praktijk met succes worden toegepast, bevelen we hier dan ook 80/30 aan.

¹² COPC adviseert binnen één werkdag een ontvangstbevestiging te versturen. In de Correspondentiewijzer van de Nationale ombudsman zijn de wettelijke normen en de normen van de Nationale ombudsman vermeld. Deze is te vinden op www.ombudsman.nl/pdf/correspondentiewijzer.pdf.

Toelichting	Wijze van berekening	Frequentie	Impact
<p>Voor de balie wordt dit bijvoorbeeld uitgedrukt in 90/10 minuten; 90% van de bezoekers is binnen 10 minuten aan de beurt.</p>	<p>Aantal klantcontacten binnen service interval / aantal aangeboden klantcontacten.</p> <p>Voor post en e-mail benadrukken we dat de tijdmeting dient te starten op het moment van ontvangst (en dus niet het moment van registreren).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doorlopende meting - Dagsturing - Wekelijkse rapportage 	<p>Gemiddeld: voor meting dienen we te beschikken over geautomatiseerde systemen: een bezoekers-geleidings-systeem, een telefoon-systeem (ACD¹⁴) en/of een CRM systeem¹⁵.</p>

¹³ In de Correspondentiewijzer van de Nationale ombudsman zijn de wettelijke normen en de normen van de Nationale ombudsman vermeld. Deze is te vinden op www.ombudsman.nl/pdf/correspondentiewijzer.pdf.

¹⁴ ACD staat voor Automatic Call Distribution, een systeem voor het slim verdelen van inkomende telefoongesprekken, veelal met uitgebreide mogelijkheden voor rapportage.

¹⁵ CRM staat voor Customer Relationship Management. Hierbij gaat functionaliteit rondom het (kanaalonafhankelijk) vastleggen van de gegevens over klanten en contacten, maar ook het vastleggen van relaties tussen personen, bedrijven en andere 'entiteiten'. Per klant is een overzicht te genereren van eerdere contacten en aanvragen, inclusief de status, en kan procesoverstijgend gezocht worden op klant, product, zaak, kanaal, etc.

4.3.3 Verlaten wachtrij

KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm	Definitie
Verlaten wachtrij (%)	Balie, vrije inloop	Minder dan 10%	Pogingen tot contact, die niet tot een contact met een medewerker hebben geleid.
	Balie, op afspraak	Minder dan 5%	
	Telefoon	Minder dan 4% ¹⁶	

4.3.4 Kritieke fouten

KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm	Definitie
Kritieke fouten (%)	Balie	Minder dan 2% ¹⁷	Onder kritieke fouten verstaan we fouten die leiden tot extra kosten, hetzij bij de klant, hetzij bij de gemeente.
	Telefoon		
	E-mail		
	Post		
	Digitaal Loket		

4.3.5 Niet-kritieke fouten

KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm	Definitie
Niet-kritieke fouten (%)	Balie	Minder dan 5% ¹⁸	Niet-kritieke fouten betreffen vormfouten.
	Telefoon		
	E-mail		
	Post		
	Digitaal Loket		

¹⁶ Enkele procenten van de bezoekers en bellers haken af omdat ze gestoord worden of weggeroepen worden.

¹⁷ COPC-norm

¹⁸ COPC-norm

Toelichting	Wijze van berekening	Frequentie	Impact
Veel organisaties gebruiken middelen voor het routeren van klantcontacten (bijv. een ACD of een bezoekersgeleidingssysteem bij de balie waarmee inzichtelijk kan worden gemaakt hoeveel klanten de wachtrij hebben verlaten).	(Aantal binnengekomen minus aantal bij medewerker) / aantal binnengekomen.	<ul style="list-style-type: none"> - Doorlopende meting in combinatie met dagsturing - Wekelijkse rapportage 	Gemiddeld: voor meting dienen we te beschikken over geautomatiseerde systemen: een bezoekersgeleidingssysteem, en een telefoonsysteem (ACD).

Toelichting	Wijze van berekening	Frequentie	Impact
Klanttevredenheidsonderzoeken tonen aan dat juist kritieke fouten leiden tot lagere tevredenheid. Deze fouten worden gemeten door te monitoren (meeluisteren en meelesen en -aan de hand van een gestructureerd formulier- toetsen of er conform de processen en andere richtlijnen gewerkt wordt).	Zie hoofdstuk 5	Nieuwe medewerkers en medewerkers 'onder norm' eens per week 4 klantcontacten, gevolgd door coaching; Medewerkers 'op norm' eens per maand 4 klantcontacten.	Zwaar: de implementatie van kwaliteitsmonitoring vraagt veel inspanning (1,5 à 2 uur per medewerker per monitoring), maar met als resultaat een daling van ongewenst klantcontact door het oplossen van foutoorzaken. Een daling van 10% van de klantcontacten is eerder regel dan uitzondering. Het voorkomen van fouten leidt bovendien tot sterke toename van de klanttevredenheid.

Toelichting	Wijze van berekening	Frequentie	Impact
Het negatieve effect van niet-kritieke fouten op klanttevredenheid is veel geringer dan bij kritieke fouten. Denk aan gesprekstechnieken als: juiste opening gebruikt, doorvragen, samenvatten, etc. Een te groot aantal niet-kritieke fouten heeft een vergelijkbaar effect als een kritieke fout: de klanttevredenheid zal lager zijn.	Zie hoofdstuk 5	Zie 4.3.4 Kritieke fouten.	Zie 4.3.4 Kritieke fouten.

4.3.6 Klachten

KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm	Definitie
Klachten (%)	Balie	Minder dan 5% van het aantal klantcontacten.	Elke uiting van ontevredenheid ¹⁹ .
	Telefoon		
	E-mail		
	Post		
	Digitaal Loket		

4.3.7 Direct beantwoord

KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm	Definitie
Direct beantwoord (%)	Balie	Meer dan 80%	Aantal klantcontacten dat in de eerste lijn wordt afgehandeld (ofte wel het aantal contacten dat binnen één poging tot het beoogde doel leidt)
	Telefoon	Fase 1 van Antwoord [®] : meer dan 15%	
	E-mail	Fase 3 van Antwoord [®] : meer dan 80% ²¹	
	Post		

Om het percentage 'direct beantwoord' goed te kunnen meten zijn protocollen nodig, bijv. over hoe door te verbinden of te verwijzen. Dit raakt dus de organisatie in brede zin. We doen een processuggestie: verbind (of verwijst) alleen door naar een collega die daadwerkelijk in staat is het contact af te handelen. Als doorverbinden of verwijzen niet lukt, dan wordt een taak (terugbelafsprak of vervolgspraak) gemaakt door de 1e lijn. We voorkomen hiermee dat klanten meerdere keren doorverbonden of doorverwezen gaan worden. Het KCC is hierin de 1^e lijn; het KCC beantwoordt, verbindt door (of verwijst door) of maakt een terugbelafsprak of een vervolgspraak.

Het meest robuust is een voorziening waarmee ook de opvolging van deze afspraken te volgen is, bijv. door gebruikmaking van een zaakstelsel, ook wel zakenmagazijn genoemd. Op deze manier bewaken we de opvolging van afspraken qua volledigheid en tijdigheid.

¹⁹ COPC hanteert een veel ruimere definitie dan tot op heden gebruikelijk bij gemeenten; Veel gemeenten zien klachten als uitingen van ongenoegen over 'gedragingen' van een bestuursorgaan of van een medewerker van de gemeente.

Toelichting	Wijze van berekening	Frequentie	Impact
De ruime (en ambitieuze) definitie heeft tot gevolg dat ook wanneer het ongenoegen tijdens het klantcontact kan worden weggenomen, we toch een registratie doen. Zo ontstaat een completer beeld en kunnen we sneller leren.	Aantal klachten / aantal klantcontacten.	Minimaal eens per half ²⁰ jaar dient een analyse te worden uitgevoerd van de klachten (oorzaken en veroorzakers), waarbij een actieplan opgesteld dient te worden voor het oplossen van onderliggende oorzaken.	Zwaar: gemeenten registreren klachten en bewaken de afhandeling ervan. De ruime definitie ('elke uiting van ongenoegen') vraagt om bewustwording bij medewerkers van nut en noodzaak van het tellen van alle klachten.

Toelichting	Wijze van berekening	Frequentie	Impact
We lichten de term 'beoogde doel' toe: Een paspoort wordt op bestelling geleverd. Het haalbare doel aan de balie in het eerste contact is het doen van een bestelling; het beoogde doel aan de telefoon is het benoemen van openingstijden en mee te nemen bescheiden en -indien van toepassing- het maken van een afspraak. Per kanaal zullen hiervoor procesafspraken gemaakt moeten worden.	Aantal direct afgehandelde klantcontacten / Aantal klantcontacten Dit vraagt dat de gemeente alle klantcontacten registreert ²² .	- Wekelijkse rapportage - Analyse van de trends	Gemiddeld: de gemeente zal een voorziening moeten treffen voor het registreren van de klantcontacten. Daarnaast is het gedrag van medewerkers natuurlijk cruciaal: elk klantcontact registreren vraagt om aandacht en nauwkeurigheid.

²⁰ Conform COPC

²¹ In lijn met Antwoord[®] ambities in publicaties 'Gemeente heeft Antwoord[®]' en 'Antwoord[®] 2'. We realiseren ons dat velen hier stappenplan naar 80% hadden verwacht. We herhalen de tekst uit 3.2: een opwaartse trend is belangrijker dan de exacte stappen; drie maanden opeenvolgende groei wordt ook gezien als 'op norm'. Voorwaarde hierbij is dat de verbetering onderbouwd is met analyse, getroffen maatregelen en een evaluatie van de effectiviteit van deze maatregelen.

²² Een steekproef zou kunnen volstaan voor het bepalen van het percentage direct afgehandeld. Echter voor het registreren van contactredenen is een steekproef voor een gemeente geen optie: Het aantal verschillende producten en diensten is te groot voor een representatief beeld.

4.3.8 Behandelduur

KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm	Definitie
Behandelduur (seconden)	Balie	8 minuten	Gemiddelde tijdsduur besteed aan afhandeling van klantcontacten: contacttijd (inclusief wachtstand) en nawerk-tijd.
	Telefoon	2 minuten voor telefonisten die doorverbinden; 4 minuten voor directe afhandeling (Fase 2 van Antwoord® en verder)	
	E-mail	10 minuten	
	Post	15 minuten	

4.3.9 Aantal klantcontacten

KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm	Definitie
Aantal klantcontacten	Balie, vrije inloop	Op het aantal klantcontacten is geen norm van toepassing; we volgen de trend, liefst per kanaal en per onderwerp-categorie.	Situatie waarbij gemeente en klant (burger, bedrijf) met elkaar communiceren over producten of dienstverlening.
	Balie, op afspraak		
	Telefoon ²³		
	E-mail	De gemeente kan doelen hebben op het gebied van kanaalsturing, bijvoorbeeld het aantal transacties via het digitale loket. In dat geval kan er dus wel sprake zijn van normen op deze KPI.	
	Post		
	Website ²⁴		
	Digitaal Loket ²⁵		

²³ Het verdient aanbeveling om onderscheid te maken in het aantal oproepen per soort: naar het algemene nummer en terugvalverkeer (oproepen naar doorkiesnummers die niet beantwoord worden). Daarnaast gaat het om door medewerkers aangenomen gesprekken; Het voortijdig verbreken van de verbinding voorkomen we al door de wachttijd niet te lang te laten zijn. Tot slot zijn er gemeenten die bepaalde vragen nu nog met een geautomatiseerd systeem beantwoorden ('Kies 1 voor het beluisteren van de openingstijden'). We adviseren om in die gevallen het aantal IVR (Interactieve Voice Response) oproepen separaat te rapporteren.

Toelichting	Wijze van berekening	Frequentie	Impact
Onder nawerk verstaan we het na het contact registreren van het klantcontact (onderwerp, aanvraag, afhandeling). Het daaropvolgende productieproces op een aangevraagd product of aangevraagde dienst valt buiten de behandelduur.	Inzicht in de behandelduur vraagt om inzet van geautomatiseerde oplossingen in combinatie met correcte bediening door medewerkers: een bezoekers-geleidingssysteem, een telefoonsysteem (ACD) en/of een CRM systeem	<ul style="list-style-type: none"> - Doorlopende meting in combinatie met dagsturing - Wekelijkse rapportage 	Gemiddeld: veel gemeenten beschikken over een bezoekers-geleidingssysteem voor de balie. Net als bij een ACD is daarmee doorgaans goed inzicht in de behandelduur; voor e-mail en post zal een CRM systeem uitkomst moeten bieden of zullen periodieke tijdmetingen gedaan moeten worden.

Toelichting	Wijze van berekening	Frequentie	Impact
We tellen het aantal klantcontacten: Het eerst bestellen en daarna ophalen van een paspoort betreft twee contacten. Het in één contact bestellen van meerdere producten of diensten wordt ook geteld als één contact.	Inzicht in het aantal klantcontacten vraagt om inzet van geautomatiseerde oplossingen: een bezoekers-geleidingssysteem, een telefoonsysteem (ACD) en/of een CRM systeem.	<ul style="list-style-type: none"> - Doorlopende meting in combinatie met dagsturing - Wekelijkse rapportage 	Gemiddeld: ook hier speelt techniek een rol in de vorm van bezoekers-geleidingssysteem, een ACD en/of CRM systeem.

²⁴ Aantal unieke bezoekers

²⁵ Aantal transacties

4.3.10 Bezettingsgraad

KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm	Definitie
Bezettingsgraad (%)	Balie	Minimaal 60% ²⁶	Percentage van de werktijd die besteed wordt aan de taak (hier het afhandelen van klantcontact). ²⁷
	Telefoon		
	E-mail		
	Post		

Een KCC stelt de gemeente in staat om klantcontacten te bundelen en daardoor schaalvoordelen te behalen. Dit effect is meetbaar in de zgn. bezettingsgraad: het aantal minuten dat per betaald uur wordt besteed aan het afhandelen van die klantcontacten: spreektijd (of behandeltijd) en nawerktijd.

De bezettingsgraad kan theoretisch richting 100% groeien. In de praktijk is dit niet realistisch. Om uiteenlopende redenen kunnen medewerkers niet 60 minuten per uur met klantvragen bezig zijn. Dat is ook niet gewenst, aangezien boven de 70 à 75% een sterke toename van ziekteverzuim en verloop zal ontstaan.

4.3.11 Nauwkeurigheid voorspelling aanbod

KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm	Definitie
Nauwkeurigheid voorspelling aanbod (% afwijking)	Balie	Minder dan 10% ²⁸	Het verschil tussen het voorspelde werkaanbod en het daadwerkelijk ontvangen werkaanbod.
	Telefoon		
	E-mail		
	Post		

²⁶ De haalbare bezettingsgraad is mede afhankelijk van de omvang van het KCC en de mate waarin medewerkers kunnen werken aan verschillende taken. Denk aan de afhandeling van e-mails op momenten dat het minder druk is aan de balie of de telefoon. 60% bezettingsgraad is haalbaar voor alleen telefoon of alleen balie (dus geen taakrotatie) voor een gemeente met ca. 100.000 inwoners. Kleinere gemeenten zullen eerder op zoek gaan naar het combineren van taken om zo een passend werkaanbod te krijgen.

²⁷ COPC maakt onderscheid in 'occupancy' en 'CSR utilisation'. We sluiten hier aan bij de definitie van 'CSR utilisation'.

Toelichting	Wijze van berekening	Frequentie	Impact
Met deze KPI kan de effectiviteit worden bepaald van de inzet van medewerkers. Naast goed voorspellen van werkaanbod en slim plannen speelt ook schaalgrootte hierin een belangrijke rol.	Aantal klantcontacten x Gemiddelde behandelduur / Aantal betaalde uren van medewerkers x 100%.	<ul style="list-style-type: none"> - Doorlopende meting - Dagsturing - Wekelijkse rapportage 	Gemiddeld: naast de meting van het aantal klantcontacten en de behandelduur zullen we ook een telling bij moeten houden van het aantal ingezette uren van medewerkers.

Toelichting	Wijze van berekening	Frequentie	Impact
Deze KPI laat de afwijking zien tussen voorspelling en realisatie. Een hoger aanbod dan verwacht kan tot gevolg hebben dat er onderbezetting is waardoor wachtrijen ontstaan. Overbezetting zal een lagere bezettingsgraad tot gevolg hebben.	<p>(Voorspelde minus werkelijke aanbod) / Voorspelde aanbod x 100%</p> <p>We kijken naar de zgn. absolute waarde: Bij een negatieve afwijking rekenen we de waarde als positief getal.</p>	De meting vindt plaats in het interval waarmee geroosterd wordt: per dagdeel of per uur. Roosteren per uur biedt meer mogelijkheden voor het verbeteren van de efficiëntie, maar is bewerklijker.	Gemiddeld: hiervoor dient een rekenblad aangelegd te worden: per interval berekenen we percentuele afwijking.

²⁸ De COPC-norm is 5%; voor kleinere aantallen klantcontacten (tot enkele tientallen medewerkers) is 10% nauwkeurigheid een ambitieuze norm.

4.3.12 Operationeel verzuim

KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm	Definitie
Operationeel verzuim (%)	Balie	Minder dan 5% ²⁹	Percentage medewerkers dat niet aanwezig is, terwijl men wel was ingeroosterd: Alle situaties waarin men niet volgens het gepubliceerde rooster aan het werk is (bijv. te laat komen). Langdurig zieken waarvan men niet verwacht dat ze snel weer beter zijn, worden niet ingeroosterd.
	Telefoon		
	E-mail		
	Post		

4.3.13 Opdrachtgevertevredenheid

KPI (eenheid)	Kanaal	Voorgestelde norm	Definitie
Opdrachtgevertevredenheid (rapportcijfer van 1-10)	Balie	Minimaal 7 (op een schaal van 1-10) ³⁰	Tevredenheid van de opdrachtgever over de dienstverlening
	Telefoon		
	E-mail		
	Post		

²⁹ Deze doelstelling kan per organisatie verschillen. Uit de definitie blijkt al dat we deze niet moeten verwarren met het actuele percentage ziekteverzuim, maar tegelijkertijd zal ziekteverzuim een belangrijk aandeel hebben in de onverwachte afwezigheid van collega's.

³⁰ Volgens COPC dient opdrachtgevertevredenheidsonderzoek eens per jaar gedaan te worden, in combinatie met een evaluatie van het gehanteerde besturingsmodel.

Toelichting	Wijze van berekening	Frequentie	Impact
	Uren afwezig terwijl ingeroosterd / Aantal ingeroosterde uren van medewerkers x 100%	Wekelijkse rapportage	Gemiddeld: hiervoor dient een rekenblad aangelegd te worden. Per uur berekenen we het procentuele verschil.

Toelichting	Wijze van berekening	Frequentie	Impact
	Het aantal opdrachtgevers (vakafdelingen) zal relatief gering zijn. Het bepalen van het niveau aan tevredenheid kan door middel van interviews, maar ook met een vragenlijst.	Minimaal eens per jaar	Gering: een vragenlijst naar de vaste contactpersonen geeft al snel een beeld van de interne tevredenheid van het KCC.

4.4 Groeipad van *Antwoord*[®]

Er zijn twee KPI's waarbij de norm zich ontwikkelt tijdens het *Antwoord*[®] groeipad:

- De behandelduur van een telefoonteam is in Fase 1 korter dan in de volgende fasen. Denk hierbij aan het verschil tussen een telefonist (die vooral doorverbindt) en een KCC medewerker die inhoudelijk afhandelt. We zien in deze ontwikkeling de behandelduur toenemen van twee minuten (telefonistenrol) naar vier minuten (boven 50% directe afhandeling).
- Het percentage direct afgehandeld ontwikkelt zich van circa 15% voor de telefonistenrol in Fase 1 van *Antwoord*[®] naar 80% wanneer Fase 3 gerealiseerd is.

In het kader van Antwoord® is het belangrijk dat de genoemde KPI's worden gezien als uitgangspunten voor het (be)sturen van een KCC. De resultaten in de praktijk kunnen ook hun pieken en dalen hebben. Belangrijk is dat men op langere termijn een patroon ziet ontstaan dat richting de beoogde prestaties groeit en dat er in de operatie waar nodig bijstellingen plaatsvinden. Voor meer informatie hierover verwijzen wij u graag naar de publicatie Antwoord® 2.

4.5 Welke rapportage is voor wie?

Vanuit de operatie dient er ook te worden gerapporteerd. Belangrijk is daarbij dat elke belanghebbende in deze cyclus de juiste rapportage tot zijn of haar beschikking heeft om te kunnen sturen. Een ideaal hulpmiddel hiervoor is een rapportagematrix.

In een rapportagematrix staan de volgende zaken opgenomen:

- Frequentie van rapporteren
- Wie of welke afdeling ontvangt welke rapportage?

Belangrijk element in deze rapportage is het vermelden van acties die naar aanleiding van de rapportages ondernomen dienen te worden.

32

4.6 Overlegstructuur

Tot slot van dit hoofdstuk benadrukken we nut en noodzaak van een overlegstructuur: regelmatig overleg, met een vaste agenda. Deelnemers zijn zowel de lijnverantwoordelijken als de betrokken stafmedewerkers met betrekking tot planning, processen en personeelszaken.

In deze overleggen vormen de prestaties de kern:

- Waar gaan we goed?
- Waar is bijsturing nodig?
- Welke acties nemen we?

4.7 Rapportage tool

Naast deze publicatie is via www.antwoord.nl (Producten / Kwaliteit) een Excel/Open Office: toepassing beschikbaar waarmee de KPI's vastgelegd en gerapporteerd kunnen worden. Dit hulpmiddel bevat reeds de in dit rapport behandelde KPI's, maar u kunt zelf naar wens nog KPI's toevoegen. Alleen het toevoegen van KPI's volstaat: invoerbladen en grafieken worden binnen het werkblad automatisch uitgebreid.

5.1 Inleiding

Over Monitoring

Dit hoofdstuk is bedoeld als vertrekpunt voor een goede werkwijze voor het meten en verbeteren van kwaliteit van klantcontact. Door gebruik te maken van dit model sluiten gemeenten aan bij begrippen, definities en werkprocessen. De methode is overigens bruikbaar en aan te bevelen bij de verschillende kanalen: balie, telefoon, e-mail en post.

Waarom monitoren?

Onder kwaliteitsmonitoring verstaan we het planmatig, systematisch en doelgericht beoordelen van klantcontacten, gevolgd door het coachen van de medewerkers. Hiermee verbeteren we de kwaliteit van de dienstverlening (in één keer goed) en de efficiëntie (snelle afhandeling, beperking gemiddelde afhandeltijd inclusief nawerkijd).

Kwaliteitsmonitoring maakt het kwaliteitsniveau van de dienstverlening inzichtelijk. Daarnaast maakt het een evenwichtige beoordeling en coaching van medewerkers mogelijk. Kwaliteitsmonitoring zorgt verder voor het vaststellen van mogelijkheden tot verbetering: bij medewerkers en in processen. Coaching van medewerkers en het nemen van maatregelen om processen te verbeteren zijn een vast bestanddeel.

33

Met kwaliteitsmonitoring werken we aan de realisatie van verschillende doelen:

- Bewaken van de kwaliteit van dienstverlening in het algemeen;
- Inzicht in de kwaliteit van klantcontacten, op vorm en op inhoud;
- Inzicht in kwaliteit van de medewerkers;
- Bepalen van het niveau van accuratesse;
- Input voor coaching en/of beoordeling van medewerkers;
- Feedback naar opdrachtgever (vakafdelingen) ten aanzien van mogelijkheden voor procesverbetering.

Een andere belangrijke reden om kwaliteitsmonitoring in de operatie te gebruiken is aandacht. Om medewerkers goed te laten presteren hebben zij aandacht nodig. Kwaliteitsmonitoring helpt medewerkers op weg in hun ontwikkeling op basis van aandacht en feedback. Juist hierdoor stimuleren we betrokkenheid en inzicht van medewerkers in de kwaliteit van klantcontact.

5.2 Kritieke en Niet-kritieke fouten

Bij kwaliteitsmonitoring maken we onderscheid tussen kritieke en niet-kritieke fouten:

	Kritiek	Niet-kritiek
Fout heeft betrekking op:	De inhoud van het antwoord en het juist vastleggen van transacties	De vorm van het klantcontact
We rekenen iets fout als:	De klant er last van heeft of als het de gemeente extra inspanning of geld kost (bijv. om te herstellen) of de medewerker niet in lijn met de geldende wet- en regelgeving handelt.	De medewerker afwijkt van de instructie in de definitielijst
Uitgangspunt	De afhandeling van de klantvraag	Afspraken over de vorm van een klantcontact
Uitkomst	Een foutenpercentage	Een foutenpercentage

Het onderscheid tussen kritieke en niet-kritieke fouten is relevant omdat uit klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat kritieke fouten veel sterker leiden tot lage klanttevredenheid dan vormfouten.

34

5.3 Het proces van monitoren

Stap 1- Leg vast wat het te monitoren proces is (hoofdproces, afhandeling ongeplande klantcontacten)

Samen met de opdrachtgever wordt in beeld gebracht wat het proces is dat zal worden gemonitord. Dat kan zijn inkomend telefoonverkeer, klantcontact aan de balie of het afhandelen van e-mail of correspondentie. Het verdient de voorkeur het proces dat voor de opdrachtgever wordt afgehandeld uitgebreid te beschrijven, met een beschrijving per processtap en de gewenste vorm van het klantcontact. Verderop in deze bijlage tonen we een voorbeeld voor een dergelijke beschrijving.

Stap 2- Stel vast wat de te hanteren beoordelingscriteria zijn

Zowel voor de inhoud als voor de vorm van het klantcontact moet worden vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij de beoordeling, inclusief welke applicaties moeten worden geraadpleegd voor de afhandeling van het klantcontact.

Stap 3- Maak scoreformulieren

De bij stap 2 vastgelegde beoordelingscriteria worden vastgelegd in scoreformulieren. Per criterium wordt vastgesteld wat de weging in de eindscore moet zijn.

Stap 4- Stel de frequentie en duur van de monitoring sessies vast

Iedere medewerker dient minimaal 1 maal per maand te worden gemonitord. Per medewerker dienen per maand minimaal 4 klantcontacten³¹ gevolgd en beoordeeld te worden. Het verdient de voorkeur om iedere medewerker 1 maal per 2 weken te monitoren; zowel naast de medewerker als -indien mogelijk- op afstand.

Stap 5- Kalibreren van degenen die monitoren

Kalibreren is een methode waar men klantcontacten door meerdere 'monitors' evalueert met als doel minimale verschillen in waardering te krijgen. Kalibratie leidt dus tot een gelijke beoordeling van medewerkers, door hetzelfde gedrag op eenzelfde manier te beoordelen. Kalibratie is geslaagd als de verschillen tussen de waardering per persoon die monitorings uitvoert kleiner is dan 5%. Een dergelijke kalibratie vindt plaats door geselecteerde klantcontacten gezamenlijk te beluisteren en te beoordelen.

Stap 6- Uitvoering van de monitoring

In principe dient de leidinggevende de monitoring te verzorgen, zowel naast de medewerker als monitoring op afstand. Het is van belang dat degenen die monitoren ervaren en gekalibreerd zijn. De beoordeling dient immers eerlijk en consistent te gebeuren (hetzelfde gedrag met dezelfde beoordeling waarderen).

Stap 7- Terugkoppeling van de score

Uiterlijk binnen 48 uur (streef naar een terugkoppeling op dezelfde dag) na de monitoring dient de medewerker terugkoppeling te krijgen. Score en totstandkoming ervan worden besproken. De medewerker krijgt advies over mogelijke verbetering van zijn score.

Stap 8- Actie naar aanleiding van de score

Scoort de medewerker op of boven niveau dan volstaat vastlegging van die resultaten. Als de medewerker onder niveau scoort, zal deze moeten worden geadviseerd hoe de score verbeterd kan worden. Een medewerker onder niveau dient wekelijks gemonitord te worden, totdat de norm weer gehaald wordt.

Stap 9- Als de medewerker beneden de norm blijft presteren

Mocht de medewerker een vooraf bepaald aantal keren beneden de norm blijven presteren, dan dient een besluit te worden genomen ten aanzien van diens inzet. De medewerker wordt 'uit de lijn' gehaald en er wordt een opleidingsprogramma gestart.

³¹ Belangrijk is dat de monitoring een representatief beeld laat zien van de klantcontacten. Dit vraagt dat alle soorten klantcontacten gemonitord worden en dat er voldoende klantcontacten gemonitord worden om statistisch 'harde' uitkomsten te kunnen laten zien. In dit stadium volstaat het werken met de vuistregel van vier klantcontacten.

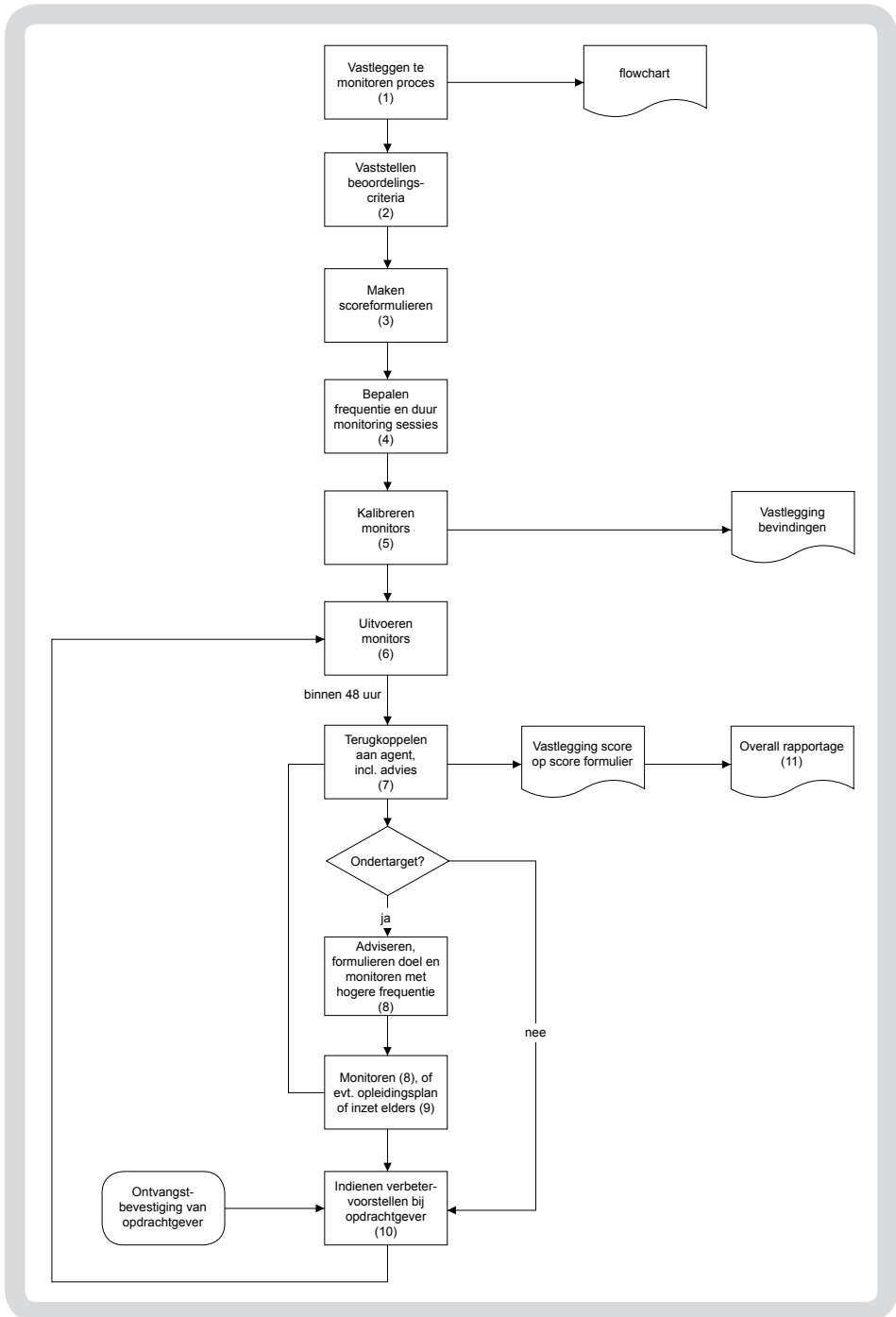
Stap 10- Terugkoppeling aan de opdrachtgever

De door de monitor gesignaleerde punten ten aanzien van de processen die voor de opdrachtgever worden ondersteund worden maandelijks gerapporteerd aan het lijnmanagement, waar mogelijk met verbetervoorstellen.

Stap 11- Rapportage van de kwaliteitsmonitoring

Vooralsnog rapporteren we de gemeten accuratesse (kritieke en niet-kritieke fouten). Verder is het nuttig inzicht te hebben in het percentage van de medewerkers dat is gemonitord (minimaal 4 klantcontacten per maand). De individuele scores van medewerkers zijn alleen bij de leidinggevende bekend.

Procesoverzicht kwaliteitsmonitoring



Werkinstructies

We behandelen nu de werkinstructies voor degenen die met kwaliteitsmonitoring aan de slag gaan.

Doelen

- Het verbeteren van de kwaliteit van de afhandeling van klantcontacten (in één keer goed, verbeterde effectiviteit, hogere efficiëntie, reductie van behandelduur, reductie van terugbelverzoeken, etc.);
- Het verzamelen van klantsignalen (procesverbetering);
- Het inventariseren van fouten die bij de afhandeling van het klantcontacten worden gemaakt. Deze worden gebruikt om interne processen te verbeteren en opleidingsbehoeften te signaleren (kosten verlagend, klanttevredenheid verhogend).
- Het stimuleren van de betrokkenheid en het inzicht van medewerkers in de kwaliteit van het klantcontact.

Uitgangspunten

- Ieder klantcontact is relevant (dus ook korte klantcontacten);
- Monitoren doen we elke dag, dus verdeeld over de week en we nemen deze activiteit op in de planning;
- Coach de medewerker aan de hand van de bevindingen en coach vanuit het perspectief van de klant;
- Houd de coaching 'to the point' en blijf inspireren;
- Stel prioriteiten: prioriteit 1 is dat alle medewerkers in de maand één keer aan bod komen, prioriteit 2 is dat per medewerker minimaal 4 klantcontacten worden gemonitord.

Het monitoren

Luister één klantcontact op afstand mee en vul de rest van het scoreformulier in. Beoordeel het hele klantcontact plus nawerk, dus ook de registratie van het gesprek en de eventuele transacties, voor zover dit waar te nemen is. Ga vervolgens naar de betreffende medewerker en schuif aan op de werkplek. Geef aan dat je een klantcontact op afstand hebt meegeluisterd en koppel de resultaten met een schouderklopje, verbeterpunten en tips terug. Luister vervolgens nog een klantcontact mee naast de medewerker. Ook voor dit gesprek vul je het scoreformulier in en na afloop bespreek je je bevindingen met de medewerker. Laat de medewerker het scoreformulier voor gezien tekenen.

Invulinstructie formulier

- Omcirkel dat wat van toepassing is. Bij een kritieke- of niet-kritieke fout wordt “nee” omcirkeld;
- Alles wat niet fout is, is dus goed. (bijvoorbeeld: vindt er geen doorverbinding plaats, dan is de score op dit item dus automatisch goed).

Berekenen van de score

- Bij één of meerdere kritieke fouten is het klantcontact afgekeurd;
- Bij drie of meer niet-kritieke fouten wordt het klantcontact ook afgekeurd.

Praktische tips en gebruik formulier

- Beoordeel objectief, noteer de juiste gegevens om later een en ander terug te kunnen vinden;
- Op welke wijze vindt er doorverbinding plaats?
- Blijf het gehele klantcontact scherp, echter doe geen interventie tijdens het klantcontact;
- Vul het formulier volledig in voordat je gaat terugkoppelen, ook als je naast de medewerker zit;
- De monitor is de expert en noteert dus alle bevindingen en verbeterpunten.

39

Terugkoppelen aan medewerker en praktische tips

- Gebruik het monitoringsformulier niet als structuur in de terugkoppeling; kies voor een coachend gesprek met de medewerker, aan de hand van verbeterpunten, tips en een schouderklopje.
- Wat deed de medewerker goed? Wat vindt de medewerker zelf van het klantcontact? Vergeet deze basis coachinginstrumenten niet! Maak er een klantcontact van en niet alleen een oordeel.
- Moeite met het brengen van ‘slecht nieuws’ of met medewerkers in de ‘ja-maar-stand’? Veer mee en blijf bij je oordeel. Zoek vervolgens samen naar mogelijkheden om van de ‘7’ een ‘9’ te maken. Geef aan wat de medewerker er mee opschiet door het anders te doen.
- Maak naar aanleiding van het klantcontact concrete afspraken als het gaat om verbeterpunten en dergelijke. Noteer deze op het formulier.
- Als coaching niet leidt tot de gewenste resultaten doordat de medewerker niet aanvaardt wat er in het klantcontact misgaat, onderzoek dan de mogelijkheid om een klantcontact op te nemen. Dit wordt afgesproken met de medewerker en op een ingeroosterd moment samen beluisterd.

Administratieve afronding

Kopieer de beide scoreformulieren. Het origineel wordt gearchiveerd bij de leidinggevende van de medewerker, de kopie gaat naar de medewerker.

De volgende zaken worden digitaal vastgelegd:

- Datum monitoring, naam medewerker, ingang (14+netnummer Antwoord[®], terugval, etc.);
- Aantal gemonitorde klantcontacten (meestal 4) en het aantal afgekeurde klantcontacten.

Het verzamelen van klantsignalen

Monitoring leidt in eerste instantie altijd tot een coachingsgesprek met de medewerker. Vervolgens starten we acties om te komen tot procesverbeteringen.

Overige proces afspraken en juridische implicaties

Voor wat betreft de juridische implicaties van kwaliteitsmonitoring zijn de volgende elementen van belang:

- Tijdens het sollicitatiegesprek is het raadzaam het monitoringproces te bespreken. Daarnaast leggen we dit monitoringproces ook vast in de arbeidsovereenkomst.
- Instemming van de ondernemingsraad is vereist voor het meeluisteren van gesprekken van medewerkers. Als er geen ondernemingsraad bestaat, moet in ieder geval het personeel worden ingelicht over wanneer en met welke doeleinden er wordt meegeluisterd;
- Het is wettelijk verplicht medewerkers in te lichten over het opnemen van gesprekken en het meeluisteren op afstand. Medewerkers hebben het recht van tevoren geïnformeerd te worden als zij op afstand worden meegeluisterd;
- De klant moet worden ingelicht over het mogelijk opnemen van zijn gesprek en de doeleinden waarvoor het gesprek gebruikt zal worden;
- Strikt juridisch mogen opgeslagen gesprekken maximaal 6 maanden worden bewaard, maar een meer gangbare vuistregel voor het bewaren van opgeslagen gesprekken is dat deze voor de volgende dag moeten worden gewist. Hierdoor wordt gelijk ook bewerkstelligd dat beoordeelde gesprekken gelijk worden teruggekoppeld door degene die de gesprekken beoordeelt;
- Ontwikkelingen op het gebied van de regels voor kwaliteitsmonitoring en jurisprudentie over bescherming van de privacy van medewerkers en klanten zijn te vinden op de website van het college bescherming persoonsgegevens (www.cbppweb.nl).

Beheer en gebruik van eventuele opnames (telefoon, balie)

Gespreksopnames ten behoeve van kalibratiesessies:

- De klantcontacten worden als een willekeurige steekproef opgenomen en na kalibratie verwijderd;
- De opnames worden niet geregistreerd op naam van de medewerker of de klant.

Gespreksopnames ten behoeve van terugkoppeling aan de medewerker:

- De klantcontacten worden opgenomen in samenspraak met de medewerker;
- Deze klantcontacten worden gezamenlijk beluisterd en besproken. Hierna worden ze direct verwijderd.

Indien de opnames voor collectieve opleidingen of trainingen worden gebruikt is er toestemming van de betrokken medewerker nodig. Ook deze opnames worden direct na gebruik vernietigd.

Regels en Uitgangspunten

- Bij aanstelling van de medewerker, verklaart de medewerker zich akkoord met het meeluisteren ten behoeve van training, begeleiding en beoordeling alsmede met het eventueel opnemen van klantcontacten ten behoeve van kalibratie.
- Het meeluisteren is alleen toegestaan aan leidinggevenden en eventueel in te schakelen trainers/coaches.
- Het meeluisteren naast de medewerker is, na toestemming van de leidinggevende ook toegestaan aan medewerkers voor wie het noodzakelijk is dat zij zich een beeld vormen van de wijze waarop klantcontacten dienen te worden afgehandeld, met dien verstande dat de informatie hieruit niet mag worden gebruikt in directe relatie tot de medewerker.
- De medewerker weet niet precies wanneer er meegeluisterd wordt op afstand. Wel is voor de medewerker bekend op welk deel van de dag er meegeluisterd zou kunnen worden. Per team is bekend op welk tijdstip de leidinggevende bezig is met monitoring (bijvoorbeeld tussen 13.00 en 15.00 uur).

5.4 Voorbeeldformulier (balie en telefoon)

Medewerker:		Datum:	
Team:		Monitor:	
Nr van klantcontact:		Ingang:	
Kritieke fouten:	Niet-kritieke fouten:	Op afstand:	Naast de medewerker
Huisstijl (niet kritiek)			
Opening, juiste welkomsttekst gebruikt	Ja	Nee	
Juiste omgang met de wachtstand	Ja	Nee	N.v.t.
Afsluiting, juiste slottekst gebruikt	Ja	Nee	
Analyse en vaardigheden (niet kritiek)			
Luisteren	Ja	Nee	
Klantvraag achterhalen (vragen, doorvragen en samenvatten)	Ja	Nee	
Leiding nemen en houden, juiste omgang met weerstand	Ja	Nee	
Professionalisme (Correct taalgebruik, spreekvaardigheid, empathie, bejegening, intonatie)	Ja	Nee	
Accuratesse (kritiek)			
Klantgegevens geverifieerd, privacyprotocol juist toegepast	Ja	Nee	N.v.t.
Juist gebruik relevante systemen (+ contacthistorie geraadpleegd)	Ja	Nee	
Correct doorverbonden/doorverwezen?	Ja	Nee	N.v.t.
Correct vastgelegd in <stelsel voor contactregistratie>?	Ja	Nee	
Gespreksresultaat & kennis (kritiek)			
Juiste oplossing/antwoord geboden op klantvraag?	Ja	Nee	
Aard van de vraag			
Aan de hand van een onderwerpenlijst of afdelingenlijst			
Bevindingen: (vermelding van de bevindingen van monitor over het klantcontact, onderdelen die goed gaan en onderdelen die beter kunnen) Bij 'kennis' uitsplitsen naar kennisgebied, systeem of proces.			
Signalen procesverbetering: (deze signalen hebben betrekking op processen; niet op individuele medewerkers)			
Afgesproken verbeterpunten: (verbeterpunten voor medewerker)			
1			
2			
3			
Medewerker: <i>(handtekening voor gezien)</i>		Monitor: <i>(handtekening)</i>	

5.5 Voorbeeldformulier (e-mail en post)

Medewerker:		Datum:		
Team:		Monitor:		
Nr van klantcontact:		Ingang:		
Kritieke fouten:	Niet-kritieke fouten:	Op afstand:	Naast de medewerker	
Huisstijl (niet kritiek)				
Opening, juiste welkomsttekst gebruikt		Ja	Nee	
Afsluiting, juiste slottekst gebruikt		Ja	Nee	
Analyse en vaardigheden (niet kritiek)				
Klantvraag achterhalen (samenvatten en doorvragen waar nodig)		Ja	Nee	
Logische structuur van het antwoord, beknopte terugkoppeling van de klantvraag en correcte toepassing standaardformuleringen		Ja	Nee	
Professionalisme (Correct taalgebruik, schrijfvaardigheid, empathie, bejegening)		Ja	Nee	
Accuratesse (kritiek)				
Klantgegevens geverifieerd, privacyprotocol juist toegepast		Ja	Nee	N.v.t.
Juist gebruik relevante systemen (+ contacthistorie geraadpleegd)		Ja	Nee	
Procedures correct gevolgd		Ja	Nee	N.v.t.
Correct vastgelegd in <stelsel voor contactregistratie>?		Ja	Nee	
Resultaat van het contact & kennis (kritiek)				
Juiste oplossing/antwoord geboden op klantvraag?		Ja	Nee	
Aard van de vraag				
Aan de hand van een onderwerpenlijst of afdelingenlijst				
Bevindingen: (vermelding van de bevindingen van monitor over het klantcontact, onderdelen die goed gaan en onderdelen die beter kunnen) Bij 'kennis' uitsplitsen naar kennisgebied, systeem of proces.				
Signalen procesverbetering: (deze signalen hebben betrekking op processen; niet op individuele medewerkers)				
Afgesproken verbeterpunten: (verbeterpunten voor medewerker)				
1				
2				
3				
Medewerker: <i>(handtekening voor gezien)</i>		Monitor: <i>(handtekening)</i>		

5.6 Monitoringcriteria en normen

	Norm
Huisstijl (niet kritiek)	
Opening	Conform opgesteld script: "Goedemorgen/middag/avond, u spreekt met <voornaam +achternaam>" Of bij balie: "Waarmee kan ik u van dienst zijn?"
Wachtstand (alleen bij telefoon)	Wachtstand (knop) gebruikt bij doorverbinden.
	In de wacht: meedelen dat klant in de wacht gaat + waarom.
	Uit de wacht: naam klant gebruiken + bedanken voor het wachten.
	Bij lange tijd in de wacht tussentijds terugnemen. Klant vertellen waar je mee bezig bent.
Afsluiting	Verifiëren of vraag beantwoord is. Bijvoorbeeld "Heb ik uw vraag hiermee voldoende beantwoord?", "Is alles u zo duidelijk?", "Heeft u verder nog vragen?"
	Wens; gepast groeten (prettige dag, succes, sterkte)
	Klantnaam
	Bij doorverbinden/doorverwijzen moet er ook afsluiting plaats vinden.
Gesprekstechniek (niet kritiek)	
Luisteren	Actief luisteren door luistersignalen (hum, aha)
	Reageren op inhoud (herhalen van telefoonnummers, Burger Service Nummer, etc.)
	De klant uit laten spreken. Bij onderbreken van klant, wordt de reden hiervan genoemd, bijvoorbeeld: "Uw vraag vereist kennis van uw specifieke situatie. Voor u verder vertelt lijkt het me beter u door te leiden naar een specialist."
	Geen aannames doen.
Klantvraag achterhalen & samenvatten	Medewerker achterhaalt de klantvraag. Bijvoorbeeld door het inzetten van technieken als trechtersen, open vragen stellen, samenvatten en gesloten vragen. Medewerker achterhaalt alle klantvragen.
	Juist gebruik van gesloten, open of controle vragen.
	Beperken tot de kern van het klantcontact/vraag, hierdoor effectief en efficiënt klantcontact.
	Het geven van een samenvatting van de verkregen en/of gegeven informatie in eigen woorden. Controle of de klantvraag juist begrepen is.
Leiding & weerstand	Het nemen, houden en terugnemen van de leiding in het klantcontact: Niet de klant, maar de medewerker bepaalt de richting van het klantcontact en de oplossing.
	Het kunnen omgaan met beeldvorming van de klant en deze positief beïnvloeden. Hier wordt de vaardigheid gemeten en niet de mate van weerstand. Meeveren (ombuigen).
Professionalisme	Correct taalgebruik (ABN); geen jargon gebruiken zoals systeemnamen of afdelingsnamen. Wanneer er over andere afdelingen gesproken wordt, kan dit fout gerekend worden. We spreken bij verwijzingen, doorverbinden, ruggespraak houden etc. altijd over "collega".
	Spreekvaardigheid (tempo, geen verklein- of stopwoorden, geen twijfeltaal)
	Empathie (aanvoelen klantsituatie en hier op reageren) Reactie op de vraag geeft aan dat wordt aanvoeld wat het voor de klant betekent. Aanpassen aan emotie klant, zowel bij positieve en negatieve emotie, "Gefeliciteerd", "Goh, dat is vervelend..." Doel: zorgen voor prettig en / of begripvol klantcontact, waarbij ook weerstanden goed worden verwerkt/ behandeld.
	Bejegening (respectvol, beleefd, vriendelijk)
	Intonatie Niet afgeven op collega's of ketenpartners.

Monitoringcriteria en normen (vervolg)

Accuratesse (kritiek)	
Klantgegevens geverifieerd, privacyprotocol juist toegepast	Zie privacyprotocol & gegevensverstrekking aan derden (op www.cbppweb.nl).
	Als een derde contact opneemt; echtgenoot, kind, etc vragen waarom de klant niet zelf contact opneemt.
	Bij twijfel over de identiteit van de beller geen gegevens verstrekken; eerst controlevragen stellen.
Juist gebruik relevante systemen	Contacthistorie waar nodig geraadpleegd. Bij specifieke vragen en klantsignalen met betrekking tot voorgaande klantcontacten altijd de contacthistorie raadplegen.
	Gebruik & beheersing kennisbank/intranet.
Correct doorverbonden/doorverwezen?	Uitleg vervolg aan de klant.
	Doorverbinden/doorverwijzen naar de juiste collega. Telefoon: Bij warm doorverbinden: Uitleg situatie aan de medewerker in de afdeling.
	Niet gaan shoppen, 1 keer proberen.
Contact correct vastgelegd in <systemenaam>?	Medewerker legt klantcontact vast in <stelsysteem voor vastleggen contacthistorie>. Eventueel memo bevat de kern van het klantcontact en de gemaakte afspraken, op een voor collega's te begrijpen manier.
	Zakelijk en beknopt (gebruik van afkortingen).
	Alle benodigde gegevens foutloos ingevuld (nakijken in de betreffende systemen).
Resultaat & kennis (kritiek)	
Juiste oplossing/antwoord geboden op klantvraag?	De klant is geholpen, juiste oplossing geboden. De consequenties, vervolgstappen zijn duidelijk.
	Wijzen op rechten en plichten, verwijzen naar gemeentelijke website.
	Beperken tot het beantwoorden van de vraag.
	Kent gangbare producten en procedures. Indien medewerker deze niet kent, gebruikt hij / zij de juiste bronnen op de juiste manier om aan de informatie te komen. Geeft de klant het juiste antwoord, binnen de procedures en producten die de medewerker moet kennen.
	Begrijpt content en past dit toe.

6

Verantwoording

Deze publicatie is verschenen in augustus 2009. Het ICTU-programma Overheid heeft Antwoord® is als opdrachtgever verantwoordelijk voor de inhoud van de publicatie.

Het script is in opdracht van Overheid heeft Antwoord® gemaakt door een team van de BRW Groep en M&I/Partners bestaande uit:

- Frank Bruijninx (BRW Groep)
- Bas Hoondert (M&I/Partners)
- Kees Nobel (BRW Groep)
- Vincent van Vliet (BRW Groep)
- Jeannette van Beek (BRW Groep)
- Gerald Breugem (BRW Groep)
- Ewoud de Voogd (BRW Groep)
- Erik Moerker (BRW Groep)

Formele opdrachtgevers vanuit Overheid heeft Antwoord® waren Robert Jansen (programmadirecteur), Wiepke Maljers (clustermanager Innovatie) en Aty de Groot (projectmanager Antwoord®).

47

Begeleider van de opdracht vanuit Overheid heeft Antwoord® was Maarten Edelman (daarvoor Michal Kleinans). Zilla Kortleven was als communicatieadviseur betrokken.

Ook hebben specialisten van verschillende gemeenten en andere organisaties een bijdrage geleverd, door de publicatie tussentijds mee te lezen en van commentaar te voorzien. Zonder de bijdrage van de volgende personen was deze publicatie niet mogelijk geweest:

- Greet Ritskes en Andrew van Hoek (Klantencontact UWV)
- Dick Laan en Leonie Linderhof (gemeente Enschede)
- Wendelmoet Rotmans (gemeente Terneuzen)
- Frans Breedveld (gemeente Gouda)
- Benno Wiendels (Benchmarking Publiekszaken, SGBO)
- Barbara Boschman (gemeente Nijmegen)

Tot slot: deze publicatie is geen eindpunt: u bent van harte uitgenodigd om op de Antwoord® Community op www.antwoordcommunity.nl uw praktijkervaringen op dit onderwerp in te brengen en te delen.

